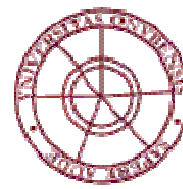


X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



RAZONES QUE IMPULSAN A LOS EMPRESARIOS A EXPANSIONARSE A TRAVÉS DE FRANQUICIA

Antonio Navarro García, Universidad de Sevilla, anavarro@us.es

Enrique C. Díez de Castro, Universidad de Sevilla, enriquediez@us.es

F. Javier Rondán Cataluña, Universidad de Sevilla, rondan@us.es

Carlos J. Rodríguez Rad, Universidad de Sevilla, crodr@us.es

Juan Gámez González, Universidad de Sevilla, jgamez@us.es

RESUMEN

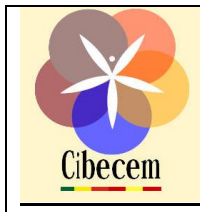
El objetivo general de este trabajo consiste en estudiar y analizar las razones que impulsan a los empresarios a expansionarse mediante el formato de franquicia. En segundo lugar, determinar si para explicar la confianza o uso de la franquicia dentro del sistema de franquicia español se pueden identificar clases latentes. Es decir, grupos de franquiciadores cuyas variables explicativas tienen relaciones distintas con el porcentaje de unidades franquiciadas. La metodología empleada es la regresión de clases latentes (RCL) que ha sido poco utilizada en la investigación de franquicia.

PALABRAS CLAVE: *Sistema de franquicia, regresión clases latentes, razones para franquiciar*

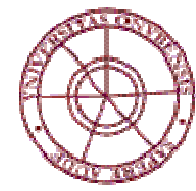
ÁREA: ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

1. INTRODUCCIÓN

Las investigaciones sobre franquicia se suelen dividir en 4 líneas (véase Elango y Fried, 1997; Díez y Rondán, 2004): razones sociales de la franquicia, investigaciones sobre el franquiciador, investigaciones sobre el franquiciado, la relación franquiciador – franquiciado. La segunda línea mencionada es la más prolífica en la literatura sobre franchising, seguidamente mencionamos algunos temas tratados y citamos algunos trabajos significativos: razones para franquiciar (Oxenfeldt y Kelly, 1969; Alon, 2001; Julian y Castrogiovanini, 1995; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Castrogiovanni y Justis, 2002; Calderón, 1998; López y Ventura, 2002), unidades propias versus franquiciadas (Bradach y Eckles, 1989; Dant, Kaufmann y Paswan, 1992, Thompson, 1992; Díaz-Bernardo, 2000; Thomas, O'Hara y Musgrave, 1990), internacionalización de la franquicia: razones de la internacionalización (Hackett, 1976; Huszagh, Huszagh y McIntyre, 1992; Kedia, Ackerman, Bush y Justis, 1994; López y González, 2001; Zietlow, 1995; Chan y Justis, 1993; Alon y Banai, 2000), selección



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



de franquiciados (Fenwick y Strombon, 1998; Morrison, 1997; Knight, 1986). Nuestro trabajo se enmarca dentro de las investigaciones que tienen su centro en las razones de la franquicia.

Las razones que impulsan a un empresario a adoptar en su expansión el formato de franquicia es un tema clásico y ampliamente tratado en la producción científica sobre franquicia. Las investigaciones realizadas para la franquicia a nivel global, para un sector concreto o un formato determinado de franquicia, han buscado explicar la utilización de la franquicia a través de un conjunto de variables consideradas como explicativas. La mayoría de los trabajos han utilizado la información secundaria y están limitados por las estadísticas disponibles. Algunos autores han buscado una mayor explicación utilizando un número amplio de variables (Lafontaine, 1992, Calderón, 2000, 2002, López y Ventura, 2002), mientras que otros han confeccionado un modelo con un número reducido de variables explicativas¹ (Combs y Castrogiovanni, 1994; Alon, 2001).

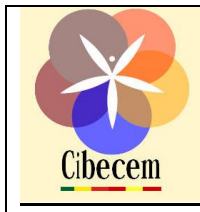
Siguiendo esta metodología la mayor parte de estos trabajos no han aportado resultados plenamente satisfactorios² surgiendo contradicciones entre los resultados de unos y otros estudios, lo que ha llevado a la siguiente interpretación: no se puede explicar la franquicia de una forma global como una industria ya que existen grupos o tipos de franquiciadores distintos dentro del sistema de franquicia. Este planteamiento da lugar al nacimiento de una nueva línea de investigación en la franquicia, la consideración de los grupos estratégicos, cuyo primer trabajo se debe a Carney y Gedajlovic (1991). Otros trabajos destacados siguiendo este enfoque se deben a Castrogiovanni, Bennett y Combs (1995); López y Ventura (2001); Navarro, Díez y Rondán (2006); Rondán, Navarro y Díez (2007). Los resultados de estos trabajos confirman la existencia de grupos estratégicos en la franquicia de forma que hay grupos de franquiciadores con comportamientos homogéneos en sí y heterogéneos entre sí.

Por consiguiente, se pone de relieve la importancia que tiene saber las razones que impulsan a la franquicia y, por otra, dando por hecho la existencia de grupos con estrategias diferenciadas confirmada en investigaciones precedentes, conocer las razones o variables que impulsan a la franquicia en cada grupo. En este contexto, el *objetivo general* de nuestro trabajo consiste en estudiar y analizar las razones que llevan a los empresarios a adoptar el sistema de franquicia en su expansión. y, en particular; se pretende investigar las siguientes cuestiones (*objetivos específicos*). En primer lugar, indagar sobre qué variables pueden explicar las razones que llevan a los franquiciadores a la utilización de la franquicia como alternativa a las unidades propias y, en segundo lugar, determinar si para explicar la confianza o uso de la franquicia dentro del sistema de franquicia español se pueden identificar clases latentes, es decir, grupos de franquiciadores cuyas variables explicativas tienen relaciones distintas con las unidades franquiciadas (variable a explicar).

Destacamos de nuestro trabajo: a) la utilización de la Regresión de Clases Latentes (RCL), que además de ser una técnica, que para los objetivos de nuestra investigación se adecua

¹ Estos autores utilizan un modelo de regresión de seis variables explicativas de la franquicia: tamaño y antigüedad de la cadena, crecimiento, dispersión geográfica, inversión inicial del franquiciado y royalty.

² El trabajo de Combs y Castrogiovanni (1994) es una excepción.



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



perfectamente, es novedosa en el campo de la franquicia; b) el amplio número de variables utilizadas, incluimos prácticamente todas las variables publicadas que están presentes para explicar las razones de la franquicia en anteriores investigaciones científicas, así como la incorporación de nuevas variables que consideramos de gran importancia para explicar la franquicia; c) los resultados alcanzados han sido muy robustos lo que es digno de mención frente a otras investigaciones en este campo.

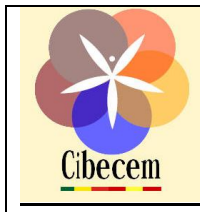
2. MARCO TEÓRICO

Tradicionalmente la franquicia ha sido calificada como sistema híbrido, dual o mixto, ya que para comercializar sus productos o servicios el franquiciador utiliza unidades propias y unidades franquiciadas (Elango y Fried, 1997; Lafontaine y Slade, 1997; Dnes, 1996; Combs y Ketchen, 2003; Srinivasan, 2006; Castrogiovanni y otros, 2006). Igualmente, desde el punto de vista de las estrategias de distribución, el sistema de franquicia utiliza la estrategia de distribución directa o por cuenta propia (a través de unidades propias) y distribución indirecta o por cuenta ajena (a través de las unidades franquiciadas).

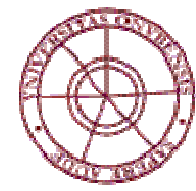
La consideración dual de la franquicia ha sido una de las mayores fuentes de investigación recogidas en la literatura científica sobre el sistema de franquicia. Las dos teorías más utilizadas como marco científico a estas investigaciones han sido la teoría de la Escasez de Recursos (resource scarcity) y la Teoría de la Agencia (agency theory), así como otras que han ido surgiendo de éstas y que podemos considerar como variantes, relacionadas, complementarias, extensiones, derivaciones o incluso un mero cambio de nombre: teoría del ciclo de vida, teoría de la extensión de riesgo, teoría de los costes de transacción, teoría de los incentivos, teoría de la eficiencia administrativa, etc.

Según Combs y Castrogiovanni (1994), la investigación en franquicia trata de explicar la existencia de esta dualidad en el sistema de franquicia y porqué los franquiciadores escogen unas unidades como propias y otras como franquiciadas (Brickley y Dark, 1987; Carney y Gedajlovic, 1991; Caves y Murphy, 1976; Hunt, 1973; Inaba, 1980; Martin, 1988; Norton, 1988^a; Norton, 1988^b; Oxenfeldt y Kelly, 1969, Rubin 1978). Combs y Castrogiovanni (1994), afirman que para explicar la estrategia del franquiciador dominan tres teorías: Teoría de la Escasez de Recursos, Teoría de la Agencia y Teoría de la Extensión del Riesgo.

La teoría de la escasez de recursos, basada en la del ciclo de vida de producto, tiene su principal fundamento en que los franquiciadores que comienzan su actividad y/o son de menor tamaño adoptan la franquicia para conseguir los recursos necesarios para el crecimiento. La teoría de agencia, aporta una segunda perspectiva, indica que los franquiciadores deciden entre unidad propia o franquiciada en función del coste de supervisión. Finalmente, la “extensión de riesgo” afirma que los franquiciadores hacen propias las unidades más interesantes y ofrecen como franquiciadas las que suponen un riesgo mayor. Estas tres teorías individualmente no han logrado una total explicación de las razones que llevan a los empresarios a usar la franquicia, pero si han contribuido cada una de ellas de forma parcial.



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



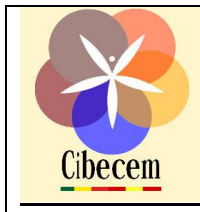
Más que posicionarse en una teoría en detrimento de las otras, se precisa un enfoque integrador de todas ellas.

La *teoría de la escasez de recursos* fundamenta el sistema de franquicia en la búsqueda por los nuevos franquiciadores de los recursos necesarios para realizar un crecimiento rápido que le permita alcanzar un tamaño mínimo eficiente (Hunt, 1973; Anderson, 1984; Caves y Murphy, 1976; Martin, 1988; Oxenfeldt y Kelly, 1969; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Norton, 1995; Bradach, 1998; Combs y Ketchen, 1999; Combs y otros, 2004). Los recursos escasos no solo incluyen capital, sino también, capacidad directiva y conocimiento del mercado local. Con el transcurso del tiempo, y el crecimiento de la cadena, los franquiciadores acumulan recursos propios y disminuyen las necesidades de buscar socios franquiciados. Algunos sistemas de franquicia deciden no renovar los contratos de franquicias comenzando por las franquicias más grandes y/o rentables. Siguiendo esta orientación, a largo plazo, la mayor parte de las unidades serían propias en detrimento de las franquiciadas. Estas últimas, estarían localizadas en áreas de menor concentración urbana o menores ventas. Este razonamiento sirvió para que Oxenfeldt y Kelly (1969) formularan la teoría del ciclo de vida en la franquicia. La teoría de escasez de recursos ha recibido muchos apoyos empíricos: Hunt (1973), Anderson (1984) y Caves y Murphy (1976). Sin embargo, también ha recibido severas críticas de investigadores que consideran esta forma de actuar menos eficiente que acudir al mercado de capitales para conseguir recursos (Rubin 1978).

La *teoría de la agencia*, intentando explicar las razones para desarrollar en la expansión empresarial el sistema de franquicia, es la que ha recibido un mayor apoyo empírico en las investigaciones de franquicia (Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988^a; Norton, 1988^b; Klein, Crawford y Alchian, 1978; Carney and Gedajlovic; 1991; Hunt, 1973; Rubin, 1978; Mathewson y Winter, 1985; Martin, 1988; Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Krueger, 1991; Lafontaine, 1992; Lafontaine y Shaw, 1996; Shane, 1996; Calderón, 1998; Moro, 2002; López y Ventura, 2002).

La franquicia es un sistema híbrido en la que los franquiciadores procuran maximizar el valor del sistema de franquicia reduciendo al mínimo los costes de supervisión (Klein, Crawford y Alchian, 1978; Rubin 1978), entre los que se incluyen: capacidad directiva, conocimiento del mercado local, distancia de la unidad con respecto a la oficina central, densidad local demográfica y proximidad entre las localizaciones de las unidades (Brickley y Dark, 1987; Caves y Murphy, 1976; Martin, 1988; Norton, 1988^a; Norton, 1988^b; Rubin, 1978). La franquicia puede eliminar o reducir muchos de estos costes de supervisión, ya que operando mediante unidades franquiciadas, el franquiciado que trabaja localmente está necesariamente incentivado a lograr los mejores resultados posibles lo que repercute, también, en los resultados del franquiciador.

La investigación para explicar la dualidad del sistema de franquicia mediante la teoría de la escasez de recursos y teoría de la agencia han tenido fervientes partidarios de una y a la vez detractores de la otra. No obstante, hoy día, más que teorías rivales se las considera como teorías complementarias a la hora de explicar las razones de la franquicia. En algunos casos,



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



las hipótesis siguiendo una u otra teoría son contradictorias pero también, en otros casos, tienen puntos de coincidencia.

La *extensión de riesgo* es una tercera explicación de la franquicia. Según esta teoría, la franquicia permite a un franquiciador contrario al riesgo mantener el control de las unidades consideradas como más interesantes dejando las más "arriesgadas" en manos de franquiciados (Combs y Castrogiovanni, 1994).

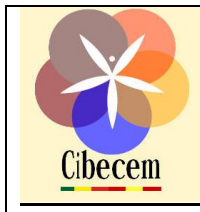
En los últimos años, múltiples investigaciones hacen referencia a una cuarta teoría para explicar la franquicia: la *teoría de las señales* (Chu y Chu, 1994; Cannon et al., 2000; Singh y Sirdeshmukh, 2000; Erdem et al., 2006; Schlosser et al., 2006). Según la teoría de las señales los franquiciadores, en los primeros años de existencia, utilizan fundamentalmente unidades propias. Las primeras unidades propias constituyen la señal que envía el franquiciador al mercado, permitiendo a los candidatos a franquiciados valorar la calidad, beneficios, rentabilidad, idoneidad, etc., que le reportaría adherirse a la cadena (Gallini y Lutz, 1992). Una vez que la cadena alcanza una cierta notoriedad e imagen fundamenta su expansión en unidades franquiciadas buscando alcanzar una proporción entre unidades propias y franquiciadas que estima óptima.

3. VARIABLES UTILIZADAS

La variable dependiente utilizada es la proporción de establecimientos franquiciados en España respecto al total de establecimientos de la cadena en España. Esta variable es la más utilizada a la hora de explicar las razones de la franquicia. Ya que una mayor proporción indica un mayor interés de la empresa por la franquicia manteniendo pocos o ningún establecimiento propio.

Las 18 variables independientes seleccionadas para tratar de explicar la utilización de la franquicia, han sido las siguientes: número de unidades franquiciadas, tamaño de la cadena, antigüedad de la empresa, antigüedad de la franquicia en España, crecimiento de las ventas en el año 2005, la inversión total que requiere el franquiciador al franquiciado, el importe del canon de entrada, el porcentaje de royalty mensual, el porcentaje de royalty de publicidad, la duración del contrato en años, la superficie del local, la población mínima exigida al franquiciado para abrir un nuevo establecimiento, el número de unidades en el extranjero, el ratio ventas por unidad franquiciada dividida por las ventas por unidad propia, el ratio empleados por unidad franquiciada dividido por empleados por unidad propia, el ratio ventas por empleado en unidades franquiciadas dividido por el ratio de ventas por empleado en unidades propias, rentabilidad económica y rentabilidad financiera. Estas dos últimas variables se han utilizado con una transformación logarítmica para evitar la gran dispersión que tienen buscando homogeneizarlas.

No vamos a plantear la relación entre la variable dependiente e independientes como hipótesis por dos razones: en primer lugar, como hemos dicho anteriormente, la relación entre la



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



variable dependiente y algunas variables explicativas puede ser positiva o negativa dependiendo de la teoría que seguimos y que muchas veces contradicen los resultados alcanzados; y, en segundo lugar, introducimos nuevas variables sobre las que no disponemos de antecedentes teóricos para plantear hipótesis. *Por tanto, lo que nos planteamos es dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: en primer lugar, ¿qué variables pueden explicar las razones que llevan a los franquiciadores a la utilización de la franquicia como alternativa a las unidades propias? Y, en segundo lugar, determinar si para explicar la confianza o uso de la franquicia dentro del sistema de franquicia español se pueden identificar clases latentes, es decir, grupos de franquiciadores cuyas variables explicativas tienen relaciones distintas con las unidades franquiciadas (variable a explicar).*

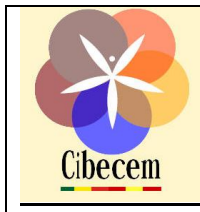
Una revisión de la literatura científica sobre las razones que impulsan a franquiciar nos revela las variables explicativas que más se han utilizado. Entre ellas, destacamos las siguientes:

Costes de la franquicia. Este apartado engloba cuatro variables que incluyen el coste de adhesión y mantenimiento de una franquicia: *inversión inicial requerida, canon de entrada, royalty de ventas y canon de publicidad.* En principio, desde el punto de vista del franquiciado, mayores condiciones económicas exigidas van en contra de la posibilidad de adhesión. Sin embargo, para el franquiciador que busca expansionarse sería lo contrario, es decir, mayores inversiones para abrir un nuevo punto de venta llevarían a más unidades franquiciadas. A mayor inversión inicial mayor probabilidad de que la unidad que se abra sea en franquicia (Klein, Crawford y Alchian, 1978; Combs y Castrogiovanni, 1994; Alon, 2001). Con respecto al canon de entrada la hipótesis que lo relaciona con una mayor utilización de la franquicia suele formularse como positiva según la teoría de la agencia (Alon, 2001; Calderón, 2002). Con respecto a los derechos periódicos: royalty de ventas y canon de publicidad, siguiendo la teoría de la agencia, puede argumentarse que existe una relación positiva entre los royalties exigidos al franquiciado y la utilización de unidades franquiciadas (Combs y Castrogiovanni, 1994).

Crecimiento de la franquicia. Se mide por el incremento en dos períodos diferentes del número de unidades o de las ventas totales de la cadena. Desde el punto de vista de la teoría de la escasez de recursos, se trata de la hipótesis fundamental para explicar la franquicia. La relación positiva entre crecimiento y porcentaje de unidades franquiciadas ha sido la más utilizada en la investigación: Lafontaine (1992), Combs y Castrogiovanni (1994), Minkler y Park (1994), Shane (1996), Alon (2001).

Experiencia de la franquicia. La experiencia es usada muy frecuente en las investigaciones sobre las razones de la franquicia. En este apartado hemos trabajado con dos variables: el número de años que lleva la empresa en el sistema de franquicia y la antigüedad de la empresa. Hay autores que plantean la relación entre experiencia y utilización de la franquicia como positiva (Calderón, 2002) y otros como negativa (Combs y Castrogiovanni, 1994; Alon, 2001; Mariz et. Al, 2004; Ribeiro, 2007).

Dispersión geográfica. Según la teoría de agencia, la decisión de franquiciar unidades en las enseñanzas de franquicia se verá favorecida por la dispersión geográfica de los mencionados



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



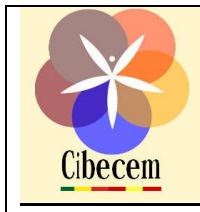
establecimientos detallistas (Brickley, Dark y Weisbach, 1991). En este sentido, cuánto mayor es la dispersión o la distancia geográfica entre los establecimientos, mayores serán los costes de supervisión y más se tenderá a emplear la franquicia (Brickley y Dark, 1987; Caves y Murphy, 1976). Una de las variables que utilizamos en nuestro estudio como medida de dispersión es la población mínima exigida y el número de establecimientos en el extranjero (Calderón, 2000), un menor tamaño de población exigido implica más establecimientos y mayor dispersión, así como un mayor número de establecimientos en el extranjero también implica mayor dispersión.

Duración de la relación de franquicia. Se mide por la duración del contrato. Según la teoría de la agencia podemos hipotetizar que cuanto mayor sea la duración de la relación contractual, cabe esperar un número mayor de franquiciados (Mariz et al., 2004), pues de esta forma se acorta para el franquiciador el periodo de recuperación de los recursos invertidos en la expansión de su negocio (Moro 2002).

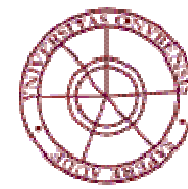
Tamaño de la franquicia. El tamaño es una de las variables clásicas utilizadas en las investigaciones sobre franquicia. Generalmente se mide por el número total de establecimientos (propios más franquiciados) que posee una cadena, pero también puede utilizarse las ventas totales (Norton, 1988; Martin, 1988). Siguiendo la teoría de la escasez de recursos, la hipótesis más común es considerar que el tamaño del sistema de franquicia está relacionado negativamente con la proporción de unidades franquiciadas (Calderón, 2002; Combs y Castrogiovanni, 1994, Alon, 2001). También hemos incluido el número de establecimientos franquiciados como medida del tamaño de la empresa como franquicia.

El conjunto de variables al que hemos hecho referencia hasta ahora, gozan de gran utilización en las investigaciones sobre franquicia. A continuación, hacemos referencia a un conjunto de variables utilizadas en nuestra investigación haciendo la consideración que algunas de ellas no han sido utilizadas en investigaciones precedentes y son novedosas, otras han sido utilizadas esporádicamente y otras han sido presentadas de forma diferente. Generalmente, la razón fundamental de no utilizar estas variables es por la dificultad para obtener información sobre las mismas.

Variables de eficiencia. La medición de esta variable se ha realizado a través del ratio de ventas por establecimiento franquiciado respecto a las ventas por unidad propia (Norton, 1988; Martin, 1988) y ratio empleados necesarios para que funcione una unidad franquiciada dividido por el de empleados por unidad propia. Las ventas por empleado es una medida de eficiencia de los establecimientos. En principio, siguiendo la Teoría de la Agencia partimos del supuesto que los establecimientos franquiciados son más eficientes que los propios. No obstante, Norton (1988-a) indica que cuando las ventas por empleado son altas, son preferibles unidades propias a franquiciadas. Algunos estudios han analizado la transformación de establecimientos franquiciados en propios, y esto ocurre cuando las unidades franquiciadas alcanzan altas ventas (Thomas, O'Hara y Musgrave, 1990). Martin (1988) dio apoyo empírico a la Teoría de la Extensión del Riesgo mostrando que los franquiciadores tienden a tener como unidades propias las que proporcionan ventas más altas y aquellas de ventas más inciertas en franquicia. En nuestro estudio introducimos un tercer



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



indicador de eficiencia: el ratio ventas por empleado en unidades franquiciadas dividido por las ventas por empleado en establecimientos propios. Una de las características fundamentales del sistema de franquicia es la uniformidad de los establecimientos. No obstante, hay que tener en cuenta que los franquiciadores pueden optar por dos estrategias diferentes: todos los establecimientos son iguales en cuanto a su tamaño, área de exclusividad, etc. o, por el contrario, presentan unidades diferenciadas en función de los mercados (2 o 3 tipos de establecimientos).

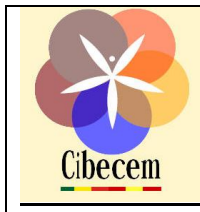
VARIABLES DE RESULTADOS O PERFORMANCE. Las variables que miden el performance financiero han sido utilizadas escasamente en las investigaciones sobre franquicia. La razón hay que buscarla en la dificultad de obtener los datos sobre la misma. En España gracias a la base de datos SABI hoy día estos datos van siendo más asequibles. Para determinar si unos mejores resultados se relacionan con la confianza en la franquicia introducimos en nuestro estudio dos variables: la Rentabilidad Económica y la Rentabilidad Financiera. Como ya se ha explicado se les aplica una transformación logarítmica como un intento de homogeneizar estas variables que tienen valores muy dispersos.

Para intentar identificar mejor las clases latentes o segmentos que pueden surgir del análisis, se han utilizado 6 co-variables:

La estrategia de distribución de la cadena. Es evidente que la estrategia distribución debe ser una de las co-variables que más debería influir en la explicación de las razones de la franquicia. Para ello vamos a diferenciar entre dos tipos de estrategias: sistema dual o solo franquicia. Generalmente, la investigación sobre franquicia toma como punto de partida que es un sistema dual y se considera la utilización conjunta de unidades propias (integración vertical) y unidades franquiciadas (asociacionismo). Conceptualmente la franquicia podría considerarse un sistema mixto ya que la existencia de unidades propias es obligatoria para probar el know-how, nuevos productos, servir de centros de formación, etc. (Díez y otros, 2005) son los denominados centros pilotos, no obstante, algunas franquicias evitan esta circunstancia a través de contrato de pilotaje y/o transformando unidades propias en franquiciadas.

La inexistencia en muchas franquicias o la existencia de unidades propias pero en un número reducido que puedan considerarse como centros pilotos, nos induce a considerar que en el sistema hay cadenas que únicamente utilizan unidades franquiciadas y, por tanto, siguen una estrategia de únicamente franquicia frente a los sistemas duales. El siguiente paso sería cuantificar el número o porcentaje de cadenas que siguen una u otra estrategia. Establecemos como criterio de demarcación para afirmar que una cadena trabaja únicamente con franquicia la existencia de un máximo de cinco unidades propias, cuando se superan lo consideramos como sistema dual. Pensamos que este límite es bastante riguroso y que puede ser flexibilizado (ampliar el número de unidades propias) sin que se pierda el sentido de la estrategia monocal (solo franquicia). Considerando un máximo de cinco unidades propias, el sistema monocal representa el 49 % de la muestra frente al 51 % del sistema dual.

Sector de actividad de la franquicia. El sector siempre ha tenido una especial consideración en las investigaciones de franquicia, esta es la razón que avala su presencia en nuestro estudio



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



como co-variable. Con el objetivo de una mejor identificación de las clases latentes, seguimos la clásica división en tres sectores: comercio minorista, hostelería-restauración y servicios;

Asociacionismo en la franquicia. Esta variable la medimos a través de una variable binaria: cuyo valor 0 indica la no pertenencia a la AEF (Asociación Española de Franquiciadores) y el valor 1 la cualidad de asociado. Un 35 % de la muestra pertenece a la AEF. Por parte de una cadena de franquicia, pertenecer o no a una asociación es una opción libre que presenta ventajas e inconvenientes. Entre las ventajas debemos destacar el ejercicio de la Responsabilidad Social Corporativa, respetar un código de ética y presentarse como más fiable ante los franquiciados. Por el contrario, debe cumplir los requisitos y pagar las tasas de pertenencia a la asociación. La introducción de la pertenencia a la asociación de franquiciadores queda justificada por el previsible efecto que tiene el asociacionismo sobre la confianza o utilización de la franquicia por parte de la cadena.

País de origen de la empresa. A la hora de medir esta co-variable establecemos dos niveles: Origen nacional (franquicia nacida en España) o extranjera (franquicia con origen fuera de nuestras fronteras). Esta co-variable puede ser importante para mejorar la explicación de los resultados. La estrategia de desarrollo de una cadena de franquicia que nace un país a la hora de utilizar unidades propias y franquiciadas, puede ser sensiblemente diferente a la hora de expansionarse hacia otros países en que va a predominar la utilización de unidades franquiciadas.

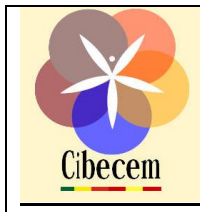
Internacionalización. Si la empresa está internacionalizada y opera en más de un país o no. Esta variable es dicotómica. Esta variable está ligada a la dispersión, ya que mientras se esté presente en un mayor número de países más dispersión geográfica e incluso cultural tendrá la cadena.

Actividad de fabricación. Una novedad que presentamos en este trabajo es incluir esta variable que no suele incluirse en los trabajos sobre franquicia. Hemos incorporado la información de si cada franquicia tiene una actividad de fabricación o no. Las empresas fabricantes pueden tener comportamientos y estrategias muy distintas al resto de cadenas que no tienen esta actividad. Esta variable se ha sacado a partir del código CNAE de cada cadena franquiciadora.

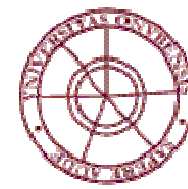
4. METODOLOGÍA

4.1. Muestra

La muestra utilizada en nuestra investigación es una muestra de conveniencia de las 230 empresas franquiciadoras de mayor facturación en nuestro país durante un período de 4 años (2002-2005) para 29 variables lo que supone 26.680 registros o datos. Las 230 empresas de la muestra representan, aproximadamente, un tercio de las franquicias existentes en España en dichos años.



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL

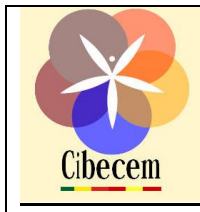


Reseñamos seguidamente el proceso seguido para la obtención de la muestra. La revista “En Franquicia” publica anualmente en el número de octubre el ranking por facturación de la franquicia en España. Hemos seleccionado las cadenas que figuran en los números 81, 92 y 103 de los años 2005-07, el ranking contiene en cada uno de estos años, respectivamente, 211, 200 y 195 cadenas y la información recogida se refiere a los años 2004-06. De esta forma obtenemos una primera muestra compuesta por 283 cadenas distintas. Dado que la técnica a utilizar que precisa datos repetidos de las cadenas componentes de la muestra, confeccionamos una base de datos para las veintinueve variables y cinco años (2002-06).

Utilizamos como fuentes de datos las siguientes: a) La información de la mayoría de las variables utilizadas en nuestro estudio fue proporcionada directamente por la consultora Franchisa . Estos datos fueron completados, verificados y depurados con la información de los anuarios (2003-2007) siguientes: Libro Oficial de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), Anuario de Franchising y Comercio Asociado, Guia de Franquicias de España y Guia de franquicias y oportunidades de negocio. b) La información de las variables ventas y empleados de unidades propias y franquiciadas, fueron extraídas de la revista “En Franquicia” de 2003-2007 (números 59, 70, 81, 92, 103) y “Franquicias Hoy” de 2005-2007 (números 110, 121, 132). c) Los datos de Crecimiento, Rentabilidad Económica y Financiera fueron extraídos de la base de datos contables SABI.

Dado que para la técnica a utilizar necesitamos los datos correspondientes a todos los años estudiados para todas las franquicias realizamos una criba en la base de datos. En primer lugar, el SABI únicamente presenta datos prácticamente de todas las empresas hasta el 2005, ya que está incorporando actualmente los datos de 2006 y solo están disponibles para algunas empresas. Por esta razón hubo que prescindir en nuestra base de datos del año 2006 y utilizar cuatro años, los comprendidos entre 2002-05. En segundo lugar, también eliminamos aquellas cadenas que no presentan datos los cuatro años por razones diversas: se han creado o han empezado a franquiciar después de 2002, han dejado de franquiciar en el período de muestra, ha desaparecido la empresa, etc. Finalmente la muestra la componen 230 franquicias.

La base de datos confeccionada es adecuada para una investigación científica ya que han sido obtenidas de fuentes de prestigio y experiencia en el campo de la franquicia. Por otra, parte, la utilización de distintas fuentes nos ha permitido verificar y contrastar los datos, haciendo que podamos utilizar esa muestra en investigaciones científicas con una plena seguridad. Además, coincidimos con Alon (2001), en que las bases de datos de anuarios se utilizan frecuentemente en investigaciones de franquicia a nivel nacional e internacional (Alon 1999; Alon, 2001; Combs y Castrogiovanni 1994; Lafontaine, 1992; Martin y Justis 1993; Shane 1996). Aunque los datos recogidos son aportados por los franquiciadores, varios investigadores declaran que no existen sesgos importantes (Shane 1996; Combs y Castrogiovanni 1994) ya que los anuarios validan (siguen criterios rigurosos para la inclusión de las franquicias) por encima del 80 % de los datos.



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



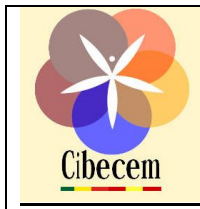
4.2. Regresión de clases latentes

En la literatura de investigación sobre franquicia, los modelos de regresión más utilizados para la explicación de la utilización de unidades franquiciadas han sido: Logit, Probit o Tobit (Brickley y Dark, 1987; Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Combs y Castrogiovanni, 1994; Norton, 1988; Lafontaine, 1992; Calderón, 1998, López y Ventura, 2002). Para formar grupos estratégicos se ha utilizado el análisis factorial, así como el análisis cluster (Carney y Gedajlovic, 1991; Castrogiovanni y otros, 1995; López y Ventura, 2001; Díez y otros, 2005).

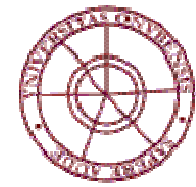
Para conseguir los objetivos de nuestra investigación vamos a utilizar el “modelo de regresión de clases latentes” (RCL). Srinivasan (2006) usó la regresión de clases latentes para medir la estrategia de distribución dual y el valor intangible de las cadenas de restaurantes en franquicia. Este modelo que se debe a Wedel y Kamakura (2000), tiene la gran ventaja de que simultáneamente clasifica observaciones o casos (empresas en este caso) en segmentos latentes y estima modelos de regresión para cada segmento permitiendo medir la heterogeneidad no observada. Este modelo identifica clases latentes sobre la base de las relaciones inferidas entre la variable dependiente y las independientes dentro de grupos homogéneos de individuos (Srinivasan, 2006). La identificación de segmentos y estimación simultánea de funciones de respuesta dentro de cada segmento ha sido acompañado por una gran variedad de modelos de regresión mixtos (mixture) incluyendo regresiones lineales mixtas (DeSarbo y Cron, 1988), logits multinomiales (Kamakura y Russell, 1989), logits ordenados (Kamakura, Wedel y Agrawal, 1994), regresiones de Poisson (Wedel et al, 1995; Wedel y DeSarbo, 1995), logits anidados o jerárquicos (Kamakura, Kim y Lee, 1996), y algunos más. Lo más importante de esta metodología es que se identifican segmentos que son homogéneos en cómo responden a las variables utilizadas, lo que nos lleva a una segmentación normativa (Wedel y Kamakura, 2000) y no fijando las variables a priori sin saber si realmente esas variables son lo suficientemente discriminantes.

Los modelos de clases latentes son una poderosa herramienta para la segmentación de mercados. Se están desarrollando un gran número de modelos y algunos estudios están demostrando sus mejores resultados sobre las técnicas tradicionales basadas en el análisis cluster (DeSarbo y Wedel, 1994). La RCL presenta muchas ventajas sobre el modelo de regresión normal (Vermunt y Magidson, 2003). Este método nos indica la existencia de una o varias clases latentes y además las variables explicativas de cada clase. Mientras que en el análisis cluster cada variable se encuadra en un único segmento, en las clases latentes una variable puede estar en varias clases y el sentido de la influencia (positiva o negativa) sobre la variable dependiente puede ser distinta de un grupo a otro. Por el contrario, la RCL precisa observaciones repetidas de las variables lo que hace complicado la utilización de estos modelos dada la dificultad de obtención de la información necesaria. Otra ventaja de esta metodología es que puede usarse con variables cuantitativas y cualitativas (nominales) (Kamakura y Wedel, 1994).

Se ha utilizado el software Latent Gold 4.0 para llevar a cabo los análisis correspondientes. Por otra parte, resulta común en los modelos lineales realizar transformaciones a las variables que presentan una gran dispersión para intentar homogeneizarlas y evitar los problemas de



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



heterocedasticidad. Las transformaciones logarítmicas resuelven el problema de heterocedasticidad y se han usado de forma profusa en las investigaciones de franquicia (Lafontaine, 1992; Combs y Castrogiovanni, 1994; Alon, 2001; Calderón, 2002; López y Ventura, 2002). No obstante, la transformación logarítmica presenta un problema cuando los valores de la variable pueden ser 0 o cuando tienen valores negativos. Para salvar este problema se suele realizar la siguiente transformación: $\ln(1 + \text{variable})$ o $\ln(\text{valor mínimo de la muestra} + \text{variable})$ (Shane, Shankar y Aravidakshan, 2006; Lucia, 2008). Siguiendo a Lucia (2008) en la franquicia esta transformación ha sido utilizada para múltiples variables por otros autores (Castrogiovanni, Justis y Julian, 1993). Estas son las razones que justifican el haber transformado las variables rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

5. RESULTADOS

En esta sección ofrecemos los principales resultados obtenidos tras la aplicación de la regresión de clases latentes a los datos recopilados. En la tabla 1 se identifica el número de clases latentes que minimiza el BIC (Bayesian Information Criterion).

Tabla 1. Elección del número de clases latentes

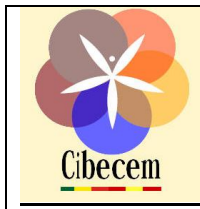
	LL	BIC(LL)	Npar	Class.Err.	R ²
1-Class Regression	121,3677	-148,9084	20	0	0,5168
2-Class Regression	298,8301	-372,4756	48	0,0315	0,8739
3-Class Regression	400,2607	-443,979	76	0,0451	0,9529
4-Class Regression	441,9635	-396,0268	104	0,0495	0,9699
5-Class Regression	512,2782	-405,2985	132	0,0601	0,9868

Podemos apreciar en la tabla 1 que el modelo con 3 clases latentes es el que tiene un menor BIC y por tanto sería el escogido.

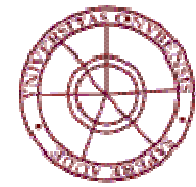
La tabla 2 resume el análisis de regresión de clases latentes, en esta tabla se muestran las tres clases o grupos obtenidos, los coeficientes de los modelos de regresión y las variables significativas para cada clase. Estas últimas están resaltadas sus valores en negrita y son aquellas cuyo z-valor, en términos absolutos es mayor o igual que 2 ($|Z| \geq 2$). Lo que indica que tienen coeficientes significativos.

Tabla 2. Coeficiente de los modelos de regresión

	Clase1		Clase2		Clase3	
R ²	0,8898		0,9281		0,9572	
ProporciónFranquiados	Clase1	z-valor	Clase2	z-valor	Clase3	z-valor
Constante	2,1112	2,2649	1,2399	5,553	8,0258	5,4106
Predictores	Clase1	z-valor	Clase2	z-valor	Clase3	z-valor
00.UnidadesFranquiadas	0,0163	15,8972	0,0012	11,8365	0,0057	13,311
01.TamañoCadena	-0,0141	-15,0484	-0,0011	-12,0808	-0,002	-8,2401
02.AntigüedadEmpresa	-0,0003	-0,6016	-0,0023	-5,0495	-0,0005	-0,6365



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



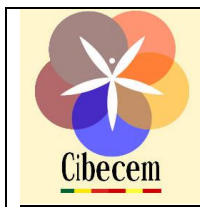
03. Antigüedad Franquicia España	0,0131	5,1273	0,0001	0,1481	0,0041	2,6254
04. Crec. Ventas 05	0	0,3279	-0,0001	-2,6607	0,0002	2,8432
05. Inversión total euros	0	1,077	0	-5,3544	0	-6,1979
06. Canon de entrada €	0	3,5158	0	2,8621	0	-1,6917
07. Royalty mensual	0,0069	1,6134	-0,0002	-0,1039	-0,012	-2,3901
08. Canon de publicidad	0,008	1,5079	0	-0,016	-0,0227	-2,2655
09. Duración del contrato	0,0014	0,4906	0,0053	3,2569	-0,0051	-1,0264
10. Superficie del local m ²	-0,0006	-5,9823	0	-0,6425	0,002	7,372
11. Población mínima	0	-5,5096	0	-1,9287	0	3,1862
12. Unidades Extranjero	0	-0,624	0	-0,5926	0	-1,559
13. Ventas UF Ventas x UP	-0,0532	-1,8461	-0,0196	-1,8779	0,0197	0,8329
14. Emp x UF Emp x UF	0,0025	0,1207	0,0065	1,332	-0,0203	-0,8645
15. Vent x Emp. UF Vent x Emp UP	-0,0016	-0,0493	-0,0089	-0,7285	-0,0572	-1,5854
16. Ln Rent. Económica	-0,2345	-1,7667	-0,0486	-1,2836	-1,1424	-4,997
17. Ln Rent. Financ	0,0045	0,0693	0,0026	0,6058	-0,1287	-1,5626

La tabla 2, ofrece una valiosa información acerca de la variable a explicar. Las razones que impulsan a los franquiciadores a la utilización de la franquicia no la podemos considerar global, es decir, la misma en todos los casos. Por el contrario, observamos que existen distintas clases, segmentos o grupos de franquiciadores homogéneos en sí, pero heterogéneos entre sí. Los resultados indican que hay tres clases o grupos claramente diferenciados. Por tanto, encontramos tres funciones de regresión distintas, una para cada uno de esos grupos de empresas franquiciadoras, que explican de diferente forma la expansión de las cadenas utilizando unidades franquiciadas en detrimento de las propias, ya sea en las variables que más contribuyen a la variable dependiente o en el peso o influencia que tienen sobre ella o en el signo de la relación.

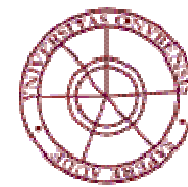
Clase 1. En este grupo las variables que más influyen en el porcentaje de establecimientos franquiciados son: el número de unidades franquiciadas con signo positivo, el tamaño de la cadena con signo negativo, la antigüedad de la franquicia en España con signo positivo, la superficie del local con signo negativo y la población mínima con signo positivo, aunque las dos últimas variables tienen coeficientes muy cercanos a 0 por lo que su influencia es muy baja.

Clase 2. En este tipo las variables que más afectan al porcentaje de establecimientos franquiciados son: el número de unidades franquiciadas con signo positivo, el tamaño de la cadena con signo negativo, la antigüedad de la empresa con signo negativo, el crecimiento de las ventas en el año 2005 con signo negativo y la duración del contrato, inversión total y el canon de entrada con signo positivo. Aunque éstas dos últimas variables tienen poca importancia por tener coeficientes prácticamente de 0.

Clase 3. En el tercer grupo formado, las variables influyentes en la variable dependiente son: el número de unidades franquiciadas con signo positivo, el tamaño de la cadena con signo negativo, la antigüedad de la franquicia en España, crecimiento de las ventas en el 2005 e inversión total con signo positivo, royalty mensual y canon de publicidad con signo negativo, superficie del local y población mínima con signo positivo y rentabilidad económica con signo



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



negativo. En este grupo las variables significativas pero con poca importancia por tener coeficientes prácticamente de 0 son la inversión total en euros y población mínima requerida para abrir un nuevo establecimiento. Este tercer grupo es donde aparecen más variables influyentes en el porcentaje de establecimientos franquiciados.

La tabla 3 ilustra el resultado del análisis de las covariables. El objetivo es conocer cuáles son las covariables que son estadísticamente diferentes entre las tres clases, es decir, aquellas que son más discriminantes. Aquellas que tienen coeficientes significativos son las que tienen un z-valor con valor absoluto mayor que 2.

Tabla 3. Covariables

Co-variables	Clase1	z-valor	Clase2	z-valor	Clase3	z-valor
País de Origen						
Empresa extranjera	0,0039	0,0126	-0,2384	-0,8221	0,2345	0,7271
Empresa española	-0,0039	-0,0126	0,2384	0,8221	-0,2345	-0,7271
Sector						
Comercio minorista	-0,6438	-2,1327	0,1593	0,4476	0,4845	1,326
Servicios	-0,9012	-2,6862	0,8431	2,1669	0,0581	0,16
Hostelería y restauración	1,545	3,2516	-1,0023	-1,5988	-0,5426	-0,9749
Estrategia						
Sólo franquicia	0,6151	1,2335	1,2468	2,4674	-1,8619	-2,0053
Dual	-0,6151	-1,2335	-1,2468	-2,4674	1,8619	2,0053
Fabricación						
Fabricante	0,4342	0,7388	0,9768	1,6806	-1,411	-1,3173
No fabricante	-0,4342	-0,7388	-0,9768	-1,6806	1,411	1,3173
Afiliación AEF						
No socio	0,4712	1,8256	-0,3323	-1,4536	-0,1389	-0,5667
Socio	-0,4712	-1,8256	0,3323	1,4536	0,1389	0,5667
Internacionalización						
No	0,6169	2,6419	-0,6883	-2,5748	0,0714	0,2679
Sí	-0,6169	-2,6419	0,6883	2,5748	-0,0714	-0,2679

Se aprecia que el país de origen la actividad de fabricación y la afiliación a la AEF no son covariables discriminantes, ya que para ninguno de los tres grupos tienen coeficientes significativamente distintos de 0. Sin embargo, el sector, la estrategia de distribución y la internacionalización sí son covariables relevantes.

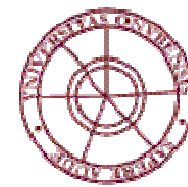
Finalizamos la presentación de resultados con la tabla 4 que recoge el perfil de los tres grupos o clases latentes encontradas. Con las covariables utilizadas podemos identificar mejor esos grupos.

Tabla 4. Perfil de los grupos

	Clase1	Clase2	Clase3
Tamaño de la clase	0,4593	0,3431	0,1976
Var. Dependiente			

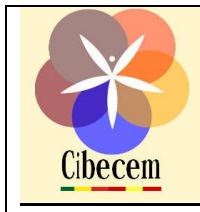


X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL

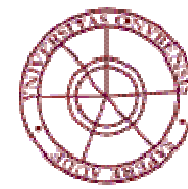


Proporción Franquiados			
Media	0,7116	0,9014	0,6833
Covariables			
País de Origen			
Empresa extranjera	0,0929	0,2244	0,1841
Empresa española	0,9071	0,7756	0,8159
Sector			
Comercio minorista	0,358	0,4272	0,6102
Servicios	0,1953	0,512	0,329
Hostelería y restauración	0,4467	0,0608	0,0608
Estrategia			
Sólo franquicia	0,499	0,559	0,0009
Dual	0,501	0,441	0,9991
Fabricación			
Fabricante	0,1588	0,1873	0,0007
No fabricante	0,8412	0,8127	0,9993
Afiliación AEF			
No socio	0,7386	0,6884	0,6155
Socio	0,2614	0,3116	0,3845
Internacionalización			
No	0,6326	0,2231	0,3226
Sí	0,3674	0,7769	0,6774

A partir de esta tabla se pueden apreciar aspectos importantes sobre cada grupo o clase de cadenas obtenidas. En primer lugar, casi el 46% de las empresas de la muestra se agrupan en la clase 1 que es la más numerosa, más del 34% están clasificadas en el tipo 2 y menos de un 20% en la clase 3 que es la que tiene un menor tamaño. Respecto a la proporción de franquiciados, en la clase 2 hay una media del 90% de establecimientos franquiciados, esto indica que es el grupo donde las cadenas apuestan más fuertemente por la franquicia, los otros dos grupos están más igualados respecto a la media de la variable dependiente que está en torno al 70% de establecimientos franquiciados. Una de las covariables discriminantes era el sector, podemos apreciar que en el grupo 1 hay casi un 45% de cadenas del sector de hostelería y restauración frente a un 6% en los otros grupos. En la clase 2 más de la mitad de las cadenas son empresas de servicios, mientras que en la clase 3 el 61% se dedican al comercio minorista. Respecto a la estrategia de distribución destaca el hecho de que en el grupo 3 casi el 100% de las empresas son duales, mientras que en los otros dos grupos empresas duales y sólo en franquicia están repartidas casi a la mitad. La internacionalización que era la tercera covariable discriminante también muestra claras diferencias entre los tres grupos o clases, en el primero más del 63% de las empresas de este grupo no están internacionalizadas, mientras que en el grupo 2 casi el 78% lo están.



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



6. DISCUSIÓN

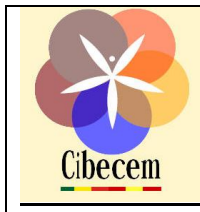
Los resultados de la utilización de la regresión de clases latentes (RCL) nos muestran la existencia de 3 clases lo que está en consonancia con investigaciones precedentes que obtienen varios grupos de franquiciadores utilizando el análisis cluster o el análisis factorial (Carney y Gedajlovic, 1991; Castrogiovanni et al., 1995). No obstante, la metodología de las clases latentes empleada posibilita un análisis más profundo de los resultados alcanzados. De hecho, se puede afirmar que la explicación de la franquicia, o de los motivos que llevan a los franquiciadores a esta forma de distribución, se pueden comprender sólo si tenemos en cuenta diferentes grupos de franquiciadores con motivaciones y estrategias distintas y nunca considerando todas las empresas franquiciadoras como si fueran un único sector.

La tabla 2 pone de manifiesto que hay variables que son significativas únicamente para una clase, otras para más de una clase y, finalmente, dos variables son significativas para todos los grupos. Igualmente, hay variables explicativas que se comportan con una influencia en un único sentido (con el mismo signo), mientras que la mayoría tienen un sentido de influencia distinto de una clase a otra (con signos distintos).

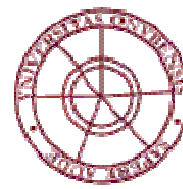
Para responder a la primera pregunta de investigación planteada en este trabajo que era: ¿qué variables pueden explicar las razones que llevan a los franquiciadores a la utilización de la franquicia como alternativa a las unidades propias?, hay que contestar que hay pocas variables comunes para todos los franquiciados. Así, en los tres grupos el número de unidades franquiciadas con signo positivo y el tamaño de la cadena con signo negativo son variables significativas. Esto es bastante lógico ya que a mayor número de establecimientos franquiciados mayor será la proporción de estos (variable dependiente). También se demuestra que a mayor tamaño de la cadena menor es la proporción de establecimientos franquiciados, indicando pues que las cadenas de franquicia más grandes suelen tener muchos establecimientos propios. Después para cada uno de los grupos encontrados hay otras variables que influyen también en las razones para franquiciar.

Respecto al segundo objetivo que era, determinar si para explicar la confianza o uso de la franquicia dentro del sistema de franquicia español se pueden identificar clases latentes, es decir, grupos de franquiciadores cuyas variables explicativas tienen relaciones distintas con las unidades franquiciadas (variable a explicar). Parece evidente que sí, se han encontrado tres grupos que presentan diferentes variables significativas explicativas de la motivación para franquiciar. A continuación pasamos a comentar las tres clases obtenidas, fundamentalmente, en base a las variables explicativas de mayor importancia, es decir aquellas cuyos coeficientes de regresión son más altos en cada grupo.

Clase 1: esta es la clase más numerosa, comprende casi el 46% de las franquicias de la muestra y tienen de media más de un 70% de establecimientos franquiciados. Dentro de este grupo parece que hay mayor probabilidad de enseñar que pertenecen al sector de hostelería y restauración, origen español, no fabricantes, no asociadas en su mayoría a la AEF y no estando internacionalizadas en un 63%. En este grupo la antigüedad de la franquicia en España, la superficie mínima requerida del local y población mínima exigida son las variables que aparte



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



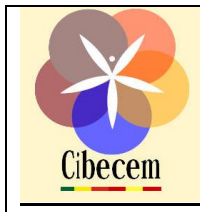
de las 2 comunes a todos los grupos más influyen en la propensión franquiciadora. Es decir, a mayor antigüedad de las cadenas franquiciando en España en este grupo mayor propensión a franquiciar. Sin embargo, el porcentaje de establecimientos franquiciados está relacionado negativamente con la superficie del local en metros cuadrados, lo que indica que si se exigen locales más grandes se tiende menos a franquiciar. Teniendo en cuenta que los locales más grandes son más caros y requieren mayor inversión esto dificulta encontrar franquiciados que sean capaces de acometer estas inversiones.

Clase 2: en esta clase encontramos las redes con mayor proporción media de franquiciados (90,14%) y es la segunda más numerosa con un 34%, aproximadamente. Se pueden identificar como empresas del sector servicios y comercio minorista, españolas en su mayoría aunque con el mayor porcentaje de empresas de otros países, no fabricantes e internacionalizadas en su mayoría. Para este grupo las variables que influyen más en la propensión franquiciadora son a parte de las 2 comunes, crecimiento de las ventas en el 2005, antigüedad de la empresa y duración del contrato. En este grupo a medida que el crecimiento de las ventas en el 2005 ha sido mayor menor ha sido la proporción de franquiciados. También existe una relación negativa de la variable dependiente con la antigüedad de la empresa, a mayor antigüedad menor es la proporción de establecimientos franquiciados. Por último a mayor duración del contrato mayor porcentaje de unidades franquiciadas.

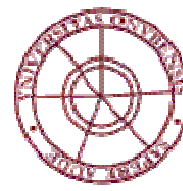
Clase 3: esta clase es la más pequeña respecto a la proporción media de unidades franquiciadas (68.33%) y en cuanto al número de cadenas integrantes, menos del 20%. Son principalmente empresas del sector comercial, donde casi el 100% tienen una estrategia dual y están internacionalizadas en su mayoría. Las variables más influyentes en la proporción de unidades franquiciadas son (sin incluir las 2 comunes a los 3 grupos): antigüedad de la franquicia en España, crecimiento de las ventas y superficie del local todas ellas con relación positiva y royalty mensual, rentabilidad económica y canon de publicidad de forma negativa. Por tanto en este grupo empresas que lleven usando más tiempo la franquicia en España, con más crecimiento de ventas en el año 2005 y que exijan locales con mayor superficie tienden a tener mayor proporción de establecimientos franquiciados. Sin embargo, a mayor royalties exigidos menos proporción de establecimientos franquiciados. Llama la atención que en este grupo a mayor rentabilidad económica conseguida menor es la propensión franquiciadora, es decir que en este grupo las empresas más rentables tienen una menor proporción de unidades franquiciadas.

7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La principal conclusión de este estudio se puede resumir afirmando que la explicación de la franquicia, o de los motivos que llevan a los franquiciadores a esta forma de distribución, se pueden comprender sólo si tenemos en cuenta diferentes grupos de franquiciadores con motivaciones y estrategias distintas. Hemos encontrado tres grupos de cadenas de franquicia con diversas variables influyentes en su expansión a través de la franquicia. La utilización de la regresión de clases latentes a la hora de establecer grupos y la explicación de los mismos



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



supone, a nuestro entender, una innovación que constituye una de las principales aportaciones de nuestro trabajo respecto al tema de estudio. Los resultados obtenidos utilizando la RCL indican una bondad de los ajuste elevada lo que mejora resultados precedentes a los obtenidos utilizando otras metodologías de regresión.

Nuestro trabajo indica claramente la existencia de tres clases latentes número parecido al obtenido mediante otras técnicas de agrupación (Carney y Gedajlovic, 1991; Castrogiovanni et al., 1995). El estudio entre los grupos resultantes de investigaciones precedentes, a falta de una mayor profundización, presenta similitudes pero también diferencias.

Otra aportación importante de este estudio es el haber utilizado un gran número de variables, muchas de ellas novedosas para el estudio del desarrollo de la franquicia. Esto se ha conseguido gracias a la recopilación de datos de varios años de muchas variables de las principales cadenas de franquicia que operan en España a través de diversas fuentes de información.

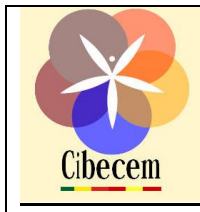
Igualmente, frente a la dualidad como hipótesis de partida, consideramos más acertada la estrategia monocanal (utilizar sólo la franquicia como expansión) frente a la estrategia dual (o incluso multicanal). Esta es otra de las posibles deficiencias que encontramos en las investigaciones sobre franquicia, la consideración de dos alternativas exclusivamente: unidades propias frente a franquiciadas (integración frente a comercio asociado). A nuestro entender, esta forma de operar es limitada ya que muchas cadenas de franquicia utilizan además de unidades propias y franquiciadas, otros canales de comercio asociado (cadenas voluntarias, concesionarios, contratos de distribución) y de comercio integrado (grandes almacenes, hipermercados, supermercados).

Con respecto a las limitaciones, una de las que se han padecido en esta investigación, aunque también presenta ventajas como hemos puesto de manifiesto en el transcurso de nuestro trabajo, hace referencia a la muestra utilizada. La muestra utilizada está compuesta por las empresas de mayor facturación en España y aunque algunos estadísticos descriptivos son muy similares a los de la totalidad del sistema de franquicia español, no pueden extenderse las conclusiones fuera de las empresas de mayores ventas. Otras de las limitaciones de nuestro estudio, es la utilización únicamente de datos secundarios disponibles. Sería muy interesante para una mayor calidad de la investigación incluir datos primarios obtenidos directamente de los franquiciadores.

8. REFERENCIAS

ALON, I. (1999): "The Internationalization of U.S. Franchising Systems", New York: Garland Publishing.

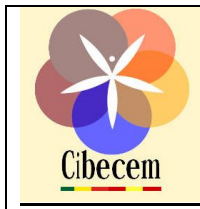
ALON, I. (2001): "The use of franchising by U.S.-based retailers", Journal of Small Business Management, Vol. 32, nº 9, pp. 111-122.



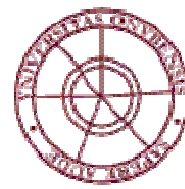
X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



- ALON, I. y BANAI, M. (2000): "Executive Insights: Franchising Opportunities and Threats in Russia" *Journal of International Marketing*, Vol. 8 (3), pp. 104-119
- ANDERSON, E.E. (1984): "The Growth and Performance of Franchise Systems Company Versus Franchise Ownership". *Journal of Economics and Business*, 36, pp. 421-431.
- BRADACH, J.L. (1998): "Franchise organizations", Boston, M.A. Harvard Business School Press.
- BRADACH, J.L. y ECCLES, R. (1989): "Price, Authority and Trust", *Annual Review of Sociology*, vol. 15, pp. 97-118.
- BRICKLEY, J.A., y DARK, F.H. (1987): "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising", *Journal of Financial Economics*, 18, pp. 401-420.
- BRICKLEY, J.A. DARK, F.H. y WEISBACH, M.S. (1991): "An Agency Perspective on Franchising", *Financial Management*, Vol. 20, pp. 27-35.
- CALDERON, E. (1998): "Los Costes de la Agencia en los Canales de Distribución: la Franquicia", Tesis doctoral, Universidad de Burgos.
- CALDERON, E. (1998): "Los Costes de la Agencia en los Canales de Distribución: la Franquicia", Tesis doctoral, Universidad de Burgos. pp. 200-206.
- CALDERON, E. (2000): "Los Costes de Supervisión y la Decisión de Franquiciar: El Caso del Sector Servicios", *Futuro e Perspectivas*, X Jornadas Luso Españolas de Gestao, Vilamoura, 2-4, Febrero, pp. 315-326.
- CALDERON, E. (2002): "Factores Determinantes de la Decisión de Franquiciar en las Enseñas Españolas", *Revista CEDE*, nº 11. pp. 105-125.
- Cannon, J.P., Achrol y Gundlach, G.T. (2000): "Contracts, norms, and plural form governance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 2, pp. 180-194.
- CARNEY, M. y GEDAJLOVIC, E. (1991): "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations", *Strategic Management Journal*, Nov. Vol. 12, 8, pp. 607-629.
- CASTROGIOVANNI, G.J. y JUSTIS, R.T. (2002): "Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors", *Journal of Small Business Management*, Vol. 40 (2), pp. 98-108.
- CASTROGIOVANNI, G.J., JUSTIS, R.T. y JULIAN, S. (1993): "Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors", *Journal of Small Business Management*, 31 (2), pp. 105-114.



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



CASTROGIOVANNI, G.J., BENNETT, N. y COMBS, J.G. "Franchisor types: Reexamination and clarification", *Journal of Small Business Management*, Jan 1995, 33, 1, pp. 45-55.

CASTROGIOVANNI, G.J., COMBS, J.G. y JUSTIS, R.T. (2006): "Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks", *Journal of Small Business Management*, Jan, 44(1), pp. 27-44.

CAVES, R.E. y MURPHY II, W.F. (1976): "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets", *Southern Economic Journal*, 42, pp. 572-586.

CHAN, P.S. y JUSTIS, R.T. (1993): "To Franchise or Not to Franchise?", *Management Decision*, Vol. 31, pp. 22-26.

Chu, W. y Chu, W. (1994): "Signalling quality by selling through a reputable retailer: an example of renting the reputation of another agent", *Marketing Science*, 13, 2, pp. 177-189.

COMBS, J.G. y CASTROGIOVANNI, G.J. (1994): "Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership", *Journal of Small Business Management*, Apr, Vol. 32, Issue 2, pp. 37-48.

COMBS, J.G. y KETCHEN, D.J. (1999): "Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, nº 2, pp. 196-207.

COMBS, J.G. y KETCHEN, D.J. (2003): "Why Do Firms Use Franchising As an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis", *Journal of Management*, 29, pp. 443-465.

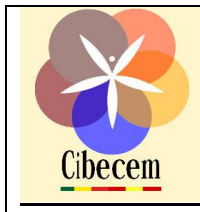
COMBS, J.G.; KETCHEN, D.J. y HOOVER, V.L. (2004): "A Strategic Groups Approach to the Franchising-performance Relationship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, nº 6, pp. 877-897.

DANT, R.P., KAUFMANN, P.J. y PASWAN, A.K. (1992): "Ownership Redirection in Franchised Channels". *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 11, pp. 33-44

DeSarbo, W.S. y Cron, W.L. (1988) "A maximum likelihood methodology for clusterwise linear regression", *Journal of Classification*, vol. 5, pgs. 249-282.

DESARBO, W.S. y Wedel, M. (1994): "A Review of Recent Developments in Latent Class Regression Models." In *Advanced Methods of Marketing Research*, R.P. Bagozzi, ed. Cambridge: Basil Blackwell, pp. 352-388.

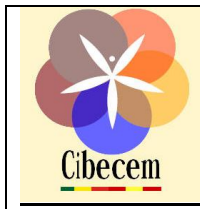
DÍEZ, E.C., NAVARRO, A. y RONDÁN, F.J. (2005): "Strategic Groups in the Spanish Franchising System", en "Simultaneidad decisional y multifocalidad empresarial", Ed. González y Terceño. Oleiros (A Coruña), pp. 257-270.



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



- DÍEZ, E.C. y RONDÁN, F.J. (2004): “La investigación sobre franquicia”, *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 10, nº 3, pp. 71-96.
- DNES, A. (1996): “The Economic Analysis of Franchise Contracts”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 15, pp. 297-324
- ELANGO, B. y FRIED, V.H. (1997): "Franchising Research: A Literature Review and Synthesis", *Journal of Small Business Management*, July. Vol 35, nº 3, págs. 68-81.
- Erdem, T., Swait, J. y Valenzuela, A. (2006): “Brands as signals: A cross-country validation study”, *Journal of Marketing*, vol. 70, pp. 34-49.
- FENWICK, G.D. y STROMBON, M. (1998): "The Determinants of Franchise Performance: An Empirical Investigation", *International Small Business Journal*, Vol. 16 (4), pp. 28-45.
- Gallini, N. y Lutz, N. (1992): “Dual distribution and Royalty Fees in Franchising”, *The Journal of Law Economics and Organization*, vol. 8. pp. 471-501.
- HACKETT, D.W. (1976). "The International Expansion of US Franchise Systems: Status and Strategies", *Journal of International Business Studies*, vol. 7 (Spring), pp. 65-75.
- HUNT, S.D. (1973): "The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains", *Journal of Retailing*, 49 (2), pp. 3-12.
- HUSZAGH, S.M., HUSZAGH, F.W. y MCINTYRE, F.S. (1992): "International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm", *International Marketing Review*, Vol. 9 (5), pp. 5-18.
- INABA, F.S. (1980): "Franchising: Monopoly by Contract", *Southern Economic Journal*, 47 (July), pp. 65-72.
- JULIAN, S.D. y CASTROGIOVANNI, G.J. (1995): "Franchisor Geographic Expansion", *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, pp. 1-11
- Kamakura, Wagner A., Kim, Byung-Do and Lee, Jonathan (1996) Modeling Preference and Structural Heterogeneity in Consumer Choice, *Marketing Science*, 15 (2), pp.152-172.
- Kamakura, Wagner A., Russell, G.J. (1989): “A probabilistic choice model for market segmentation and elasticity structure”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, pgs. 379-390.
- Kamakura, Wagner A., Wedel, M, y Agrawal, J. (1994): “Concomitant variable latent class models for conjoint analysis”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 11, pgs. 451-464.
- KAMAKURA, W.A. y WEDEL, M. (1995): “Life-Style Segmentation with Tailoring Interviewing”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 32 (3), pp. 308-317.



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



KEDIA, B.L., ACKERMAN, D.J., BUSH, D.E. y JUSTIS, R.T. (1994): "Determinants of Internationalization of Franchise Operations by U.S. Franchisors", *International Marketing Review*, Vol. 11, pp. 56-68.

KLEIN, B., CRAWFORD, R.G. y ALCHIAN, A.A. (1978): "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, Issue 2, October, pp. 297-326.

KNIGHT, R. M., (1986): "Franchising From the Franchisor and Franchisee Points of View", *Journal of Small Business Management*, Julio, pp. 8-15.

KRUEGER, A.B. (1991): "Ownership, Agency, and Wages: An Examination of Franchising in the Fast Food Industry", *Quarterly Journal of Economics*, 106, pp. 75-101.

LAFONTAINE, F. (1992): "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results", *RAND Journal of Economics*, Vol. 23, nº 2, Summer, pp. 263-283.

LAFONTAINE, F. y KAUFMANN, P.J. (1994): "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems", *Journal of Retailing*, Vol. 70, pp. 97-113.

LAFONTAINE, F. y SHAW, K. (1996): "The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data", *National Bureau of Economic Research Working Paper*, no. 5585. National Bureau of Economic Research. Cambridge.

LAFONTAINE, F. y SLADE, M.E. (1997): "Retail Contracting : Theory and Practice", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 45 (1), pp. 1-25.

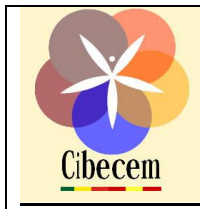
LÓPEZ, M.B. Y GONZÁLEZ, M. (2001): "El proceso de internacionalización de la franquicia española", *Actas del XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza, 16-18 septiembre.

LÓPEZ, B. y VENTURA, J. (2001): "Grupos Estratégicos en las Franquicias Españolas", *Economía industrial*, nº 340, IV, pp. 163-176.

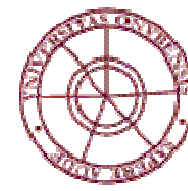
LÓPEZ, M.B. y VENTURA, J. (2002): "Integración Vertical y Costes de Aparición de la Franquicia", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, nº 4, pp. 55-74.

LUCIA, L. (2008): "Decisiones de Entrada y Salida del Mercado: Un Análisis Empírico para el Sistema de Franquicia en España", *Tesis Doctoral*, Universidad de Zaragoza.

MARIZ, R.M., GARCÍA, M.T. y CALVO, N. (2004): "El Crecimiento de las Cadenas de Franquicias: Un Análisis desde el Enfoque de la Teoría de la Agencia", *XVIII Congreso anual AEDEM*, Orense.



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



MARTIN, R.E., (1988): "Franchising and Risk Management", *American Economic Review*, Vol. 78 (5), pp. 954-968.

MARTIN, R. y JUSTIS, R. (1993): "Franchising, Liquidity Constraints and Entry", *Applied Economics*, 25 (9) pp. 1269-1277.

MATHEWSON, G. y R. WINTER (1985): "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Law and Political Economics*, 28, pp. 503-26.

MINKLER, A. y PARK, T. (1994): "Asset Specificity and Vertical Integration in Franchising", *Review of Industrial Organization*, 9, pp. 409-423.

MORO, M.A. (2002): "Teorías Que Justifican el Uso de la Franquicia: Contraste Empírico", *Revista de Economía y Empresa*, nº 46, Vol. XVII, 2ª época, 3er. cuatrimestre.

MORRISON, K.A. (1997): "How Franchisee Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain", *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, pp. 39-67.

NAVARRO, A., DÍEZ, E.C. Y RONDÁN, F.J. (2006), "Franchisors types in Portuguese franchising", *Portuguese Journal of Management Studies*, 11 (2), 97-114.

NORTON, S.W. (1988-a): "Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 105-114.

NORTON, S.W. (1988-b): "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form", *Journal of Business*, 16 (2), pp. 197-218.

NORTON, S.W. (1995): "Is Franchising a Capital Structure Issue?", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 2, pp. 75-101.

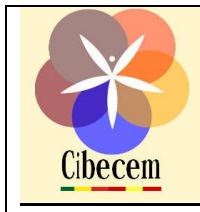
OXENFELDT, A.R. y KELLY, A.O. (1969): "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly Owned Chains?", *Journal of Retailing*, 44 (4), pp. 69-83.

Revista "En Franquicia" (2005): "Ranking de Ventas 211 Marcas", Octubre, pp. 18-45.

RONDÁN, F.J.; NAVARRO, A. Y DÍEZ, E.C. (2007), "Proposing new variables for the identification of strategic groups in franchising", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3 (4), 355-377.

RUBIN, P.H. (1978): "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract", *Journal of Law and Economics*, 21, pp. 223-233.

Schlosser, A., Barnett, T. y Lloyd, S. (2006): "Converting web site visitors into buyers: How web site investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions", *Journal of Marketing*, vol. 70, pp. 133-148.



X SEMINARIO HISPANO-LUSO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



SHANE, S. (1996): "Why Franchise Companies Expand Overseas", *Journal of Business Venturing*, 11 (2), pp. 73-88.

Shane, S., Shankar, V. y Aravidakshan, A. (2006): "The effects of New Franchisors Partnering Strategies of Franchise System Size", *Management Science*, 52 (5), pp. 773-787.

Singh, J. y Sirdeshmukh, D. (2000): "Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nº 1, pp. 150-167.

Srinivasan, R. (2006): "Dual Distribution and Intangible Firm Value: Franchising in Restaurant Chains", *Journal of Marketing*, Vol. 70, nº Julio, pgs. 120-135.

THOMAS, W.L., O'HARA, M.J. y MUSGRAVE, F.W. (1990): "The Effects of Ownership and Investment on the Performance of Franchise Systems," *American Economist*, 34 (1), pp. 54-61.

THOMPSON, R. S. (1992): "Company Ownership Versus Franchising: Issues and Evidence", *Journal of Economic Studies*, Vol. 19 (4), pp. 31-42.

VERMUNT, J.K. y MAGIDSON, J. (2003): "Latent Gold User's Guide". *Statistical Innovations Inc.*

Wedel, M y DeSarbo, W.S. (1995): "A mixture likelihood approach for generalized models", *Journal of Classification*, vol. 12, pgs. 1-35.

Wedel, M. and Kamakura, Wagner A. (2000) *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*, 2nd edition, Kluwer Academic, Boston.

Wedel, M., Kamakura, W. A., DeSarbo, W.S. y ter Hofstede, F. (1995): "Implications for asymmetry, nonproportionality and heterogeneity in brand switching from Piece-Wise exponential hazard models". *Journal of Marketing Research*, vol. 32, pgs. 457-462.

ZIETLOW, D.S. (1995): "Wholesalers in International Franchising", *Illinois Business Review*, Vol. 52, pp. 13-14.